

# Pengaruh Lingkungan Kerja dan Work-Life Balance terhadap Kepuasan Kerja

## (The Influence of Work Environment and Work-Life Balance on Job Satisfaction)

Nur Ahmad Sabid<sup>1\*</sup>, Agustina Fitrianingrum<sup>2</sup>

Universitas Islam Sultan Agung, Jawa Tengah, Indonesia<sup>1,2</sup>

[nurahmadsabid@gmail.com](mailto:nurahmadsabid@gmail.com)<sup>1</sup>, [agustinafitrianingrum@unissula.ac.id](mailto:agustinafitrianingrum@unissula.ac.id)<sup>2</sup>



### Article History:

Diterima pada 14 Mei 2025

Revisi 1 pada 23 Mei 2025

Revisi 2 pada 30 Mei 2025

Revisi 3 pada 7 Juni 2025

Disetujui pada 16 Juni 2025

### Abstract

**Purpose:** This study aims to analyze the influence of work environment and work-life balance on job satisfaction among employees in the city of Semarang. It seeks to identify key factors that enhance job satisfaction, especially among young and productive-age workers in an urban context.

**Methodology/approach:** Using a quantitative approach, this research surveyed 160 respondents in Semarang through structured questionnaires employing a Likert scale. The respondents were selected via purposive sampling and represented diverse backgrounds in age, gender, and education. Data were analyzed using SmartPLS software to determine the significance and strength of the relationships between variables.

**Results/findings:** The study reveals that both the work environment and work-life balance have a significant and positive effect on job satisfaction. A supportive and comfortable work environment boosts motivation and loyalty among employees. Meanwhile, a well-maintained work-life balance helps reduce work-related stress and improves employee retention. Most respondents are from the productive age group and have secondary-level education, influencing their perception of satisfaction levels.

**Conclusion:** Work environment and work-life balance significantly influence job satisfaction. Enhancing these two aspects can lead to more motivated, loyal, and satisfied employees.

**Limitations:** The study is geographically limited to Semarang and does not consider other variables such as leadership style or organizational culture, which may also affect job satisfaction.

**Contribution:** This study contributes to the field of human resource management by offering insights into factors influencing job satisfaction in urban Indonesian settings. It is relevant for HR professionals, managers, and policymakers focused on improving employee engagement and organizational performance.

**Keywords :** *Job satisfaction, Semarang, Work environment, Work-life balance.*

**How to cite:** Sabid, N. A., Fitrianingrum, A., (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Work-Life Balance terhadap Kepuasan Kerja. *Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi*, 6(2), 317-335.

## 1. Pendahuluan

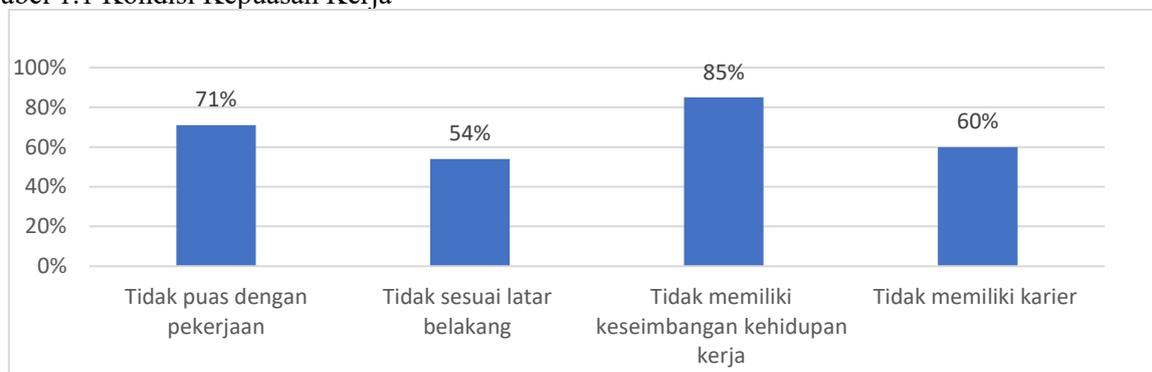
Kepuasan kerja menjadi faktor krusial dalam mendorong peningkatan kinerja organisasi, khususnya di kalangan generasi muda yang sering disebut generasi milenial dan generasi Z. Di tengah persaingan bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan-perusahaan di Indonesia perlu memastikan bahwa para karyawannya memiliki tingkat kepuasan kerja yang optimal. Kepuasan kerja tidak semata-mata diukur

dari kompensasi finansial seperti gaji, namun juga sangat dipengaruhi oleh kenyamanan dalam lingkungan kerja dan terciptanya keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi yang harmonis.

Sebagai indikator utama dalam menilai motivasi dan performa karyawan, kepuasan pekerja dipengaruhi oleh berbagai kondisi baik secara individu maupun dari luar. Dalam melakukan aktivitas pekerjaan lingkungan yang suportif dan inklusif berkontribusi besar dalam meningkatkan rasa puas terhadap pekerjaan, terutama bagi generasi muda yang menginginkan ruang untuk bertumbuh. Keseimbangan kerja dan pribadi menjadi elemen esensial yang tak dapat diabaikan dalam menciptakan kepuasan kerja yang berkelanjutan. Ketika perusahaan mampu memberikan ruang bagi pekerja untuk dapat menyeimbangkan antara tanggung jawab pekerjaan dan pribadinya, maka potensi burnout dapat ditekan dan semangat kerja dapat terus terjaga. Faktor dari kepuasan kerja sudah menjadi sorotan umum bagi kalangan perusahaan untuk meningkatkan kualitas dari karyawannya, khususnya di Indonesia, mengingat pentingnya menciptakan pekerja yang terampil dengan diikuti oleh rasa yang loyal, antusias maupun penuh dedikasi.

Informasi terbaru menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan di Indonesia masih menjadi permasalahan yang signifikan, Berikut data yang ada, yaitu :

Tabel 1.1 Kondisi Kepuasan Kerja



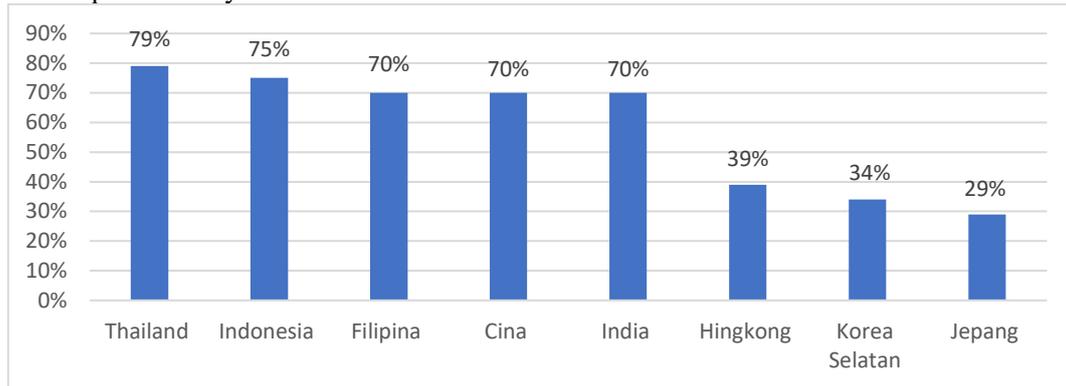
Sumber : *JobStreet.Com (2022)*

Hasil survei (*JobStreet.com, 2022*) yang dilakukan oleh *JobStreet.Com* memberikan wawasan penting tentang kondisi kepuasan pekerja di Indonesia. Hasil survei oleh *jobstreet*, ditemukan beberapa indikator yang salah satunya kepuasan kerja sebanyak 71%, menyatakan ketidaksiannya terhadap pekerjaan mereka, faktor yang menjadi penyebab utama yaitu ketidak seimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan berjumlah 85%. Faktor lain yang mencolok adalah ketidaksiannya antara latar belakang pendidikan dan pekerjaan yang dijalani, dengan 54% responden. Selain itu, kurangnya peluang karier juga menjadi salah satu alasan utama ketidaksiannya kerja, sebagaimana diungkapkan oleh 60% karyawan yang disurvei.

Secara keseluruhan, hasil survei ini menggambarkan bahwa ketidaksiannya kerja karyawan di Indonesia bersumber dari berbagai aspek yang saling berkaitan, mulai dari ketidaksiannya pekerjaan dengan pendidikan hingga kurangnya perhatian terhadap kesejahteraan karyawan. Dengan menghadapi isu-isu ini secara proaktif, perusahaan secara tidak langsung membentuk budaya yang berkelanjutan sehingga karyawan merasa puas dalam menjalankan pekerjaannya.

Sedangkan menurut survei dari Survei *Pricewaterhouse Coopers International (PwC) 2023* menunjukkan bahwa kepuasan di Indonesia cukup tinggi, yaitu :

Tabel 1.2 Kepuasan Karyawan Di Asia Pasifik



Sumber : Survei Pricewaterhouse Coopers International (PwC) (2023)

Disisi lain, survei (PwC.com, 2023) yang dilakukan oleh Pricewaterhouse Coopers (PwC) pada tahun 2023 memberikan sudut pandang yang lebih optimis terkait tingkat kepuasan kerja karyawan di Indonesia. Hasil survei memberikan hasil sebesar 75% karyawan di Indonesia merasa puas dalam menjalani pekerjaan mereka, sebuah Keberhasilan Indonesia dalam mencapai angka kepuasan kerja yang tinggi ini patut diapresiasi, terutama di tengah berbagai tantangan yang dihadapi oleh sektor ketenagakerjaan. Faktor-faktor seperti budaya kerja yang lebih inklusif, kebijakan perusahaan yang mendukung kesejahteraan karyawan, dan adanya peluang pengembangan karier yang lebih baik dapat menjadi alasan utama di balik hasil positif ini. Survei ini juga mencerminkan bahwa beberapa perusahaan di Indonesia mulai menyadari pentingnya mendukung keseimbangan kehidupan kerja bagi karyawannya, yang secara langsung berkontribusi untuk kepuasan pekerja.

Sebagai lokasi penelitian, Kota Semarang menunjukkan dinamika yang menarik terkait kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan data primer dari 160 responden yang aktif bekerja di wilayah ini, diketahui bahwa mayoritas responden berasal dari kelompok usia 21–25 tahun (57,5%) yang merupakan bagian dari Generasi Z, dan sebagian besar memiliki latar belakang pendidikan SMA/K (66,88%). Tingkat kepuasan kerja secara umum tergolong tinggi dengan rata-rata indeks sebesar 4,06. Namun demikian, jika dilihat lebih dalam, aspek promosi memiliki skor indeks terendah yaitu 3,99, yang menunjukkan adanya potensi ketidakpuasan terhadap peluang pengembangan karier. Selain itu, indikator lingkungan kerja seperti kejelasan informasi dan arahan dari atasan juga berada pada angka yang lebih rendah dibanding indikator lain, yaitu 3,86. Fakta ini menunjukkan bahwa meskipun kepuasan kerja relatif tinggi, masih terdapat tantangan nyata yang dirasakan karyawan di Kota Semarang.

Fenomena tersebut memperkuat pentingnya dilakukan penelitian ini secara lebih mendalam. Kota Semarang, sebagai pusat pertumbuhan ekonomi Jawa Tengah, memiliki karakteristik tenaga kerja yang didominasi oleh generasi muda yang sedang dalam tahap awal karier. Kelompok ini memiliki ekspektasi tinggi terhadap kualitas lingkungan kerja dan keseimbangan hidup-kerja. Sayangnya, kebutuhan tersebut belum sepenuhnya terakomodasi oleh kebijakan perusahaan. Oleh karena itu, studi ini relevan dilakukan untuk menggali secara lebih spesifik pengaruh lingkungan kerja dan work-life balance terhadap kepuasan kerja pada konteks perkotaan seperti Semarang. Penelitian ini tidak hanya menjawab kebutuhan akademik akan kajian kontekstual di Indonesia, tetapi juga menjadi referensi praktis bagi perusahaan dalam merumuskan strategi peningkatan kualitas kerja yang adaptif terhadap kebutuhan generasi muda. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya literatur lokal mengenai pengaruh lingkungan kerja dan work-life balance terhadap kepuasan kerja. Sementara secara praktis, temuan ini dapat digunakan sebagai dasar bagi pengambilan kebijakan SDM yang lebih responsif terhadap kebutuhan karyawan di era kerja modern.

## **2. Tinjauan pustaka dan pengembangan hipotesis**

### **2.1 Landasan Teori**

Penelitian ini berlandaskan pada Teori Dua Faktor (Two-Factor Theory) yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg (Frederick Herzberg et al., 1959), yang membagi faktor-faktor dalam pekerjaan menjadi dua kategori utama: faktor higienis dan faktor motivasional. Faktor higienis seperti lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan kondisi fisik kerja, bila tidak terpenuhi dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja. Namun, terpenuhinya faktor ini tidak otomatis membuat karyawan puas, melainkan menciptakan kondisi dasar yang mendukung kenyamanan kerja. Sebaliknya, faktor motivasional seperti pencapaian, pengakuan, dan peluang pengembangan termasuk pula keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, dianggap sebagai pendorong utama terbentuknya kepuasan kerja secara intrinsik (Isabella et al., 2020).

Dalam konteks ini, lingkungan kerja berperan sebagai faktor higienis yang dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, sedangkan work-life balance merupakan bagian dari faktor motivasional yang berkontribusi pada tercapainya kepuasan kerja secara lebih mendalam. Penelitian ini juga diperkuat oleh Spillover Theory, yang menjelaskan bahwa terdapat pengaruh timbal balik antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (Puspitawati & Mujiati, 2023). Kondisi kerja yang tidak seimbang cenderung "menumpahkan" efek negatif ke kehidupan pribadi, begitu pula sebaliknya. Oleh karena itu, work-life balance menjadi aspek penting yang tidak hanya berdampak pada kehidupan pribadi, tetapi juga memengaruhi persepsi dan kepuasan individu terhadap pekerjaannya. Dengan menggunakan dua teori ini, penelitian ini membangun kerangka berpikir bahwa lingkungan kerja dan work-life balance merupakan dua faktor kunci yang secara langsung berkontribusi terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan, khususnya di kalangan generasi muda di wilayah perkotaan seperti Kota Semarang.

### **2.2 Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja yaitu perasaan yang timbul karena sesuatu yang dibebankan sepadan dengan hasil yang diraih atau penghargaan sehingga menimbulkan perasaan puas, yang melibatkan sejumlah aspek seperti kondisi kerja, hubungan antar teman sekerja serta perasaan. Menurut (Irvani et al., 2021), kepuasan dalam bekerja mencerminkan bagaimana psikologis karyawan terhadap tanggung jawab secara menyeluruh, termasuk situasi di lingkungan kerjanya, bentuk kerja sama yang terjalin dengan rekan kerja, serta bentuk kompensasi yang diperoleh. Selanjutnya, (Montol et al., 2022) menambahkan bahwa kepuasan kerja juga dapat dipahami sebagai ekspresi kebahagiaan atau kepuasan dari para karyawan atas manfaat pekerjaan yang dirasakan, baik secara individu maupun terhadap kontribusinya bagi organisasi. Artinya, karyawan itu merasa kepuasannya terpenuhi jika apa yang menjadi beban tanggung jawabnya sepadan dengan apa yang dianggap bernilai dan penting.

Beberapa ahli telah memberikan pandangan terkait definisi kepuasan kerja. Porter dalam (Isabella et al., 2020) menyebutkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu kondisi emosional, bagaimana mengelola perasaan untuk menjalankan pekerjaan secara profesional tanpa melampiasikan hal ke pekerjaannya. Definisi ini menekankan pada aspek emosi yang muncul sebagai respons terhadap lingkungan kerja yang dihadapi. Menurut (Elshaer et al., 2025), kepuasan kerja berperan penting dalam memperkuat loyalitas dan retensi karyawan, khususnya ketika dimediasi oleh dukungan organisasi dan kepemimpinan transformasional berbasis nilai-nilai lingkungan. Menurut Robbins (Tamali & Munasip, 2019), perasaan puas akan timbul karena ada imbalan atau upah yang sepadan dengan pekerjaan yang dijalani. Sementara itu, Mangkunegara dalam (Vahera & Onsardi, 2021), menjelaskan bahwa perasaan pada setiap karyawan untuk merasakan nyaman dalam pekerjaan didukung atau tidak saat menjalankan aktivitas pekerjaannya, tergantung dari sejauh mana elemen pekerjaan dan aspek pribadi mendukung kinerja mereka.

### **2.3 Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja merujuk pada seluruh kondisi yang mengelilingi seorang karyawan dan berpotensi memengaruhi perilaku, kenyamanan, serta tingkat produktivitas dalam menjalankan tugas sehari-hari. Elemen-elemen ini mencakup faktor fisik seperti tata ruang kerja, ventilasi, pencahayaan, dan kebersihan, serta faktor sosial dan psikologis seperti interaksi sosial, iklim organisasi, dan dukungan

emosional. Menurut (Muhammad Tafri Priarso et al., 2018), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan dapat berdampak kepada karyawan dalam jangka dekat maupun panjang untuk menjalankan aktivitas tugasnya. Oleh sebab itu, lingkungan yang baik harus mampu memenuhi harapan dan kebutuhan karyawan demi kelancaran tugas dan tanggung jawabnya.

Setiap unsur dalam lingkungan kerja memiliki potensi untuk memberikan pengaruh besar terhadap performa karyawan. Untuk menjamin kelancaran dalam pelaksanaan pekerjaan, organisasi dalam perusahaan harus membuat budaya lingkungan yang baik untuk mendukung jalannya sistem perusahaan dengan serstruktur dan berkelanjutan. Hal ini mencakup kondisi lingkungan kerja yang nyaman akan tetapi tetap melaksanakan tanggung jawab sebagai mana mestinya, serta adanya dukungan dari pimpinan. Lingkungan kerja dianggap ideal apabila mampu menghadirkan rasa aman, nyaman, serta mendukung terciptanya produktivitas maksimal. Sebaliknya, jika lingkungan kerja tidak memadai, hal tersebut dapat menimbulkan stres, menurunkan semangat kerja, dan berdampak negatif terhadap pencapaian tujuan organisasi (Yuliantini & Santoso, 2020). Hasil ini sejalan dengan temuan (Sucianti et al., 2025) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang berorientasi keberlanjutan dapat meningkatkan loyalitas dan retensi karyawan, khususnya pada generasi milenial dan Gen Z. Hal ini sesuai dengan temuan dari (Novia Sulistyawati et al., 2022) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja generasi milenial di Jakarta Timur.

#### **2.4 Work-Life Balance**

Konsep Keseimbangan kerja dan pribadi mengacu pada aktivitas yang memadai antara dunia pekerjaan dan aktivitas pribadi untuk menyelaraskan konsep tersebut maka harus ada peraturan yang mendukung oleh perusahaan, diantaranya seperti waktu bersama keluarga, relaksasi, serta pengembangan diri. Dalam dunia kerja modern, tekanan terhadap durasi kerja yang panjang dan intensitas beban kerja menjadi tantangan utama yang dihadapi oleh para pekerja. Kondisi ini menjadi perhatian karena dapat memengaruhi kualitas hidup secara keseluruhan. Awalnya, isu keseimbangan kehidupan kerja lebih difokuskan pada konflik antara tanggung jawab pekerjaan dan keluarga, yaitu kondisi di mana tuntutan dari dua peran yang berbeda muncul secara bersamaan dan saling bertentangan, sehingga menyulitkan pemenuhan terhadap keduanya (Puspitawati & Mujiati, 2023).

(Pratama & Setiadi, 2021) menjelaskan bahwa keseimbangan salah satu upaya yang dilakukan oleh setiap karyawan untuk menyesuaikan antara peran yang dijalani secara profesional dan secara aktivitas pribadi. Keseimbangan ini mencerminkan keberhasilan seseorang dalam menata waktu dan energi sehingga kedua aspek tersebut dapat dijalankan secara beriringan. Lebih jauh, keseimbangan ini juga dianggap sebagai bentuk integrasi yang sehat antara karier dan kehidupan personal, dengan tujuan akhir menciptakan kondisi hidup yang berkualitas, seimbang, dan memuaskan secara menyeluruh

#### **2.5 Hubungan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan**

Dalam dunia kerja lingkungan merupakan alasan seseorang nyaman dalam menjalankan aktivitas bekerja secara profesional untuk menciptakan rasa puas kepada semua karyawan maka ada beberapa peraturan yang memang harus dibuat khusus untuk adaptasi setiap generasi. Kondisi yang mendukung didalam lingkungan aktivitas kerja yang ideal mencakup aspek langsung, seperti tersedianya fasilitas yang mendukung pekerjaan, pencahayaan yang memadai, ventilasi yang baik, serta suhu ruangan yang nyaman. Selain itu, aspek non-fisik juga memiliki peran besar, seperti hubungan kerja yang harmonis antar rekan, dukungan emosional dan profesional dari atasan, serta terciptanya budaya organisasi yang menghargai keberagaman dan inklusivitas. Ketika kondisi kerja mampu mengakomodasi kebutuhan fisik dan psikologis karyawan, diharapkan para karyawan memiliki perasaan yang nyaman dan betah dalam menjalankan tanggung jawab yang di bebankan kepada masing-masing sesuai tugas dan pekerjaannya.

Beragam studi telah menekankan pentingnya lingkungan kerja sebagai faktor penentu kepuasan kerja. (Isabella et al., 2020) menyoroti bahwa lingkungan kerja fisik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kepuasan karyawan. Penelitian oleh (Saputra, 2021) juga mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa lingkungan kerja berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di berbagai sektor seperti pendidikan, perbankan, dan telekomunikasi. Dukungan atas

temuan tersebut juga datang dari studi yang dilakukan oleh (Farda Oriza Wijaya Putri, 2017),(Vahera & Onsardi, 2021), serta (Muhammad Tafri Priarso et al., 2018), yang secara konsisten menyatakan adanya korelasi mendukung secara kuat antara lingkungan dengan perasaan puas dalam menjalankan pekerjaannya. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Dalena et al., 2020), yang menemukan bahwa lingkungan kerja berperan secara signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, terutama pada aspek hubungan antar rekan kerja dan kejelasan arahan dari atasan. Keselarasan hasil dari berbagai ahli menunjukkan antara lingkungan pekerjaan akan mendukung adalah strategi penting dalam menjaga kepuasan dan loyalitas tenaga kerja.

H1: Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

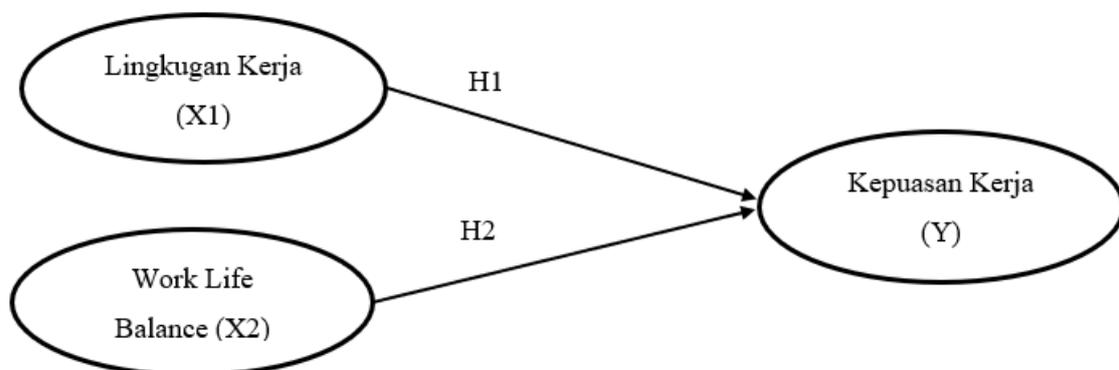
## 2.6 Hubungan work life balance terhadap kepuasan kerja karyawan

Work-life balance atau keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi merupakan kemampuan individu untuk secara efektif mengatur waktu, energi, dan tanggung jawab antara pekerjaan profesional dengan kebutuhan pribadi serta kehidupan keluarga. Konsep ini menekankan pentingnya menciptakan kondisi kerja yang memungkinkan karyawan menjalani kehidupan pribadi yang sehat tanpa mengorbankan tuntutan pekerjaan. Ketidakseimbangan antara dua aspek ini, khususnya ketika beban kerja menyita sebagian besar waktu dan energi karyawan, berisiko mengganggu kualitas kehidupan pribadi dan menurunkan produktivitas. Dampak dari ketidakseimbangan tersebut tidak hanya mempengaruhi kinerja, tetapi juga kepuasan kerja secara keseluruhan.

Temuan dari berbagai studi sebelumnya memperkuat argumen bahwa *work-life balance* berperan penting dalam menciptakan kepuasan kerja. Analisis yang dilakukan oleh (Puspitawati & Mujiati, 2023) serta (Pratama & Setiadi, 2021) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara work-life balance dengan kepuasan kerja karyawan. Penelitian lain oleh (Farkhan & JS Pareke, 2024) juga mendukung pernyataan tersebut, menekankan bahwa keseimbangan kehidupan kerja mampu memberikan kontribusi positif terhadap kepuasan kerja. Hasil serupa ditemukan oleh (Sukardi & Hendra Saputro, 2024) yang menunjukkan bahwa semakin seimbang kehidupan kerja karyawan, semakin besar tingkat kepuasan yang mereka rasakan. Generasi muda saat ini, seperti Generasi Z di Semarang, sangat menekankan pentingnya work-life balance dalam pekerjaan, sebagaimana juga ditegaskan oleh penelitian (Luthfiana & Rianto, 2023), bahwa work-life balance berdampak besar terhadap kepuasan kerja, terutama bila didukung oleh fleksibilitas dan pemahaman perusahaan. Meskipun begitu, hasil yang berbeda ditemukan oleh (Lumunon et al., 2019), yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara work-life balance terhadap kepuasan kerja dalam konteks penelitian mereka. Perbedaan hasil ini menunjukkan bahwa efek dari work-life balance terhadap kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor kontekstual seperti budaya organisasi, jenis pekerjaan, serta karakteristik individu.

H2: Work-life balance berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

## 2.7 Kerangka pikir



### **3. Metodologi Penelitian**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan explanatory research atau penelitian penjelasan. Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis serta menguji korelasi sebab-akibat antar variabel didalam penelitian ini. Dengan demikian, hasil uji tidak hanya berupaya menggambarkan hubungan antar variabel, tetapi juga menguji antar variabel untuk mengetahui ada atau tidak pengaruh yang timbul dari variabel lainnya, melalui pengujian hipotesis yang telah ditetapkan sebelumnya. Metode pengumpulan data responden menggunakan kuesioner melalui google formulir untuk kemudian disebarkan ke responden, yaitu seperangkat pertanyaan tertulis yang dirancang untuk memperoleh data dari responden, baik mengenai informasi pribadi maupun pengalaman dan pandangan mereka terhadap topik yang diteliti (Heriyanto et al., 2023).

#### **3.2 Populasi dan Sampel**

Populasi data ini merupakan karyawan yang bekerja di kota Semarang, perusahaan dan instansi juga terletak di wilayah yang diteliti. Metode pengambilan sampel menggunakan cara yang sudah ada dengan kriteria yang cocok untuk penelitian ini. Adapun kriteria untuk penelitian ini diantaranya yaitu :

1. Karyawan yang berada di kota semarang dan aktif bekerja
2. Memiliki masa kerja minimal 3 bulan
3. Mengisi formular secara lengkap.

Untuk jumlah sampel yang dibutuhkan dipenelitian ini berjumlah 160 orang karyawan di kota semarang, Jumlah ini memenuhi kriteria minimum untuk analisis dengan PLS-SEM, yaitu minimal 10 kali indikator terpadat pada satu konstruk (Joseph F. Hair JR et al., 2020).

#### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini bersifat primer dan dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner langsung kepada para responden. Kuesioner dirancang menggunakan skala Likert lima poin, dengan rentang mulai dari "sangat tidak setuju" (1) hingga "sangat setuju" (5), guna mengukur tingkat persetujuan responden terhadap berbagai pernyataan dalam instrumen penelitian.

#### **3.4 Operasionalisasi Variabel**

Penelitian ini menggunakan tiga variabel utama, yaitu lingkungan kerja, work-life balance, dan kepuasan kerja, dengan pengukuran sebagai berikut:

##### **3.4.1 Lingkungan Kerja**

Diukur menggunakan tiga indicator:

1. Pemimpin yang mendukung pekerja,
2. Kerja sama tim,
3. Kejelasan informasi dan arahan kerja.  
(Muhammad Tafri Priarso et al., 2018) dan (Yuliantini & Santoso, 2020)

##### **3.4.2 Work-Life Balance**

Terdiri atas tiga indicator:

1. Keseimbangan waktu,
2. Keseimbangan tanggung jawab,
3. Kepuasan dalam menjalani peran ganda.  
(Pratama & Setiadi, 2021) dan (Puspitawati & Mujiati, 2023)

##### **3.4.3 Kepuasan Kerja**

Diukur melalui empat indicator:

1. Pekerjaan itu sendiri,
2. Hubungan dengan atasan dan rekan kerja,
3. Promosi,

4. Gaji atau kompensasi.  
(Vahera & Onsardi, 2021) dan (Triatmojo et al., 2023)

Setiap indikator diuji validitas dan reliabilitasnya dengan model pengukuran reflektif.

### **3.5 Teknik Analisis Data**

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan software SmartPLS 4. Pendekatan PLS-SEM dipilih karena:

1. Cocok untuk penelitian dengan tujuan prediktif dan eksploratif.
2. Ukuran sampel kecil (<200) dan distribusi data yang tidak normal.
3. Memungkinkan analisis model struktural kompleks dengan variabel laten dan indikator ganda.
4. Mampu menangani data skala Likert ordinal dan model non-parametrik.

Menurut (Joseph F. Hair JR et al., 2020), PLS-SEM direkomendasikan untuk penelitian sosial dan manajemen ketika tujuan utamanya adalah prediksi dan pengembangan teori, bukan konfirmasi teori seperti pada CB-SEM. Selain itu, dibandingkan dengan regresi OLS, PLS lebih fleksibel terhadap asumsi statistik dan lebih mampu menangani model multivariat yang kompleks. Penggunaan PLS-SEM dalam penelitian ini juga didukung oleh (Asty Almaidida & Purnomo, 2021) yang menggunakannya untuk mengukur hubungan antar variabel laten. Dengan menggunakan analisis model SEM-PLS tahapan analisis yang dilakukan mencakup :

### **3.6 Outer model**

Penelitian ini mengevaluasi hasil instrumen dengan teliti sesuai dengan prosedur penelitian sehingga mendapatkan hasil yang memungkinkan, sehingga mendapatkan hasil yang valid dan reliabel. Menurut (Danang Sunyoto & M. Alfatah Kalijaga, 2022), sebuah indikator dapat dianggap valid jika memiliki nilai loading factor  $\geq 0,70$ . Apabila hasilnya tidak sesuai maka akan dilakukan penghapusan atau tidak diikuti sertakan dalam penelitian. Anggapan ini sama dengan pendapat (Sugiyono, 2013), menjelaskan mengenai ukuran loading factor minimal 0,70 diperlukan untuk menunjukkan validitas konstruk yang memadai.

Adapun pengujian dalam analisis outer model mencakup lima tahap sebagai berikut:

1. Convergent Validity: Validitas ini menunjukkan sejauh mana suatu indikator berkorelasi dengan konstruk yang seharusnya diukurnya. Nilai loading factor pada setiap indikator terhadap konstruk utamanya harus lebih besar dari 0,70.
2. Discriminant Validity: Uji ini bertujuan memastikan bahwa setiap konstruk memiliki perbedaan yang jelas dengan konstruk lainnya.
3. Composite Reliability (CR): Dipakai dalam menilai konsistensi internal antara indikator-indikator dalam suatu konstruk. Dikatakan konstruk apabila nilai yang dihasilkan lebih dari 0,70.
4. Average Variance Extracted (AVE): untuk mengukur seberapa banyak varians dari sebuah variabel laten untuk dijelaskan oleh indikator-indikatornya. AVE memiliki nilai yang baik 0,50.

Cronbach's Alpha : Alpha digunakan sebagai alat bantu untuk mengkonfirmasi hasil reliabilitas komposit. Konstruk yang baik memiliki nilai  $\geq 0,60$ .

### **3.7 Inner model**

Analisis pada struktural mempunyai peran diantaranya mengevaluasi hubungan kausal antar variabel laten. Evaluasi dilakukan dengan indikator diantaranya :

1. R Square ( $R^2$ ): Menggambarkan seberapa penting peran variasi dari konstruk endogen yang dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen.
2. Q Square ( $Q^2$ ) atau Stone-Geisser's  $Q^2$ : Digunakan untuk menilai relevansi prediktif dari model terhadap konstruk endogen.

### 3.8 Pengujian Hipotesis

Setelah outer model dan inner model dievaluasi dan dinyatakan memenuhi kriteria, kemudian pengujian hipotesis tahapan selanjutnya. Uji ini mempunyai tujuan sebagai peran menilai arah dan kekuatan hubungan antar variabel, serta untuk mengetahui apakah hubungan tersebut signifikan secara statistik.

## 4. Hasil dan pembahasan

### 4.1 Deskripsi Responden

Penelitian ini membutuhkan responden yang berada di wilayah kota Semarang dan penelitian pertanyaan berupa kuesioner melalui google form yang berpartisipasi juga berupa seluruh karyawan berapa diperusahaan berdomisili di kota Semarang. Untuk jumlah responden yang dijadikan sampel adalah sebanyak 160 orang karyawan.

Adapun beberapa kriteria dengan penelitian ini yaitu seseorang yang sedang menjalani pekerjaan berada didomisili kota Semarang dan termasuk dalam generasi milenial dan generasi z. metode yang digunakan untuk mengukur penelitian ini digunakan skala likert yang memiliki point 1(satu) – 5 (lima) dari yang sangat tidak setuju sampai sangat setuju, untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan di wilayah kota Semarang. Berikut merupakan data lengkap hasil peyebaran kuesioner para pekerja di wilayah kota Semarang.

Tabel 1. Data Sampel Penelitian Responden

No	Keterangan	jumlah	persentase
1	Responden yang berpartisipasi	160	100%
2	Responden yang diterima	160	100%
3	Responden yang tidak diterima	0	0%
4	Responden yang diolah	160	100%

Sumber : Data diproses menggunakan Smart-PLS4 (2025)

Hasil penelitian dalam tabel merupakan data sampel uji penelitian berupa kelayakan responden dari yang secara aktif berpartisipasi sampai dengan data responden yang di olah. Responden yang berjumlah 160 orang karyawan yang sedang aktif bekerja di wilayah kota Semarang mengikuti penelitian tentang kepuasan kerja. Data diatas menunjukkan 100% semua responden berhasil mengisi kuesioner sampai tahapan data di olah juga menunjukkan hasil yang sama, sedangkan responden yang tidak diterima mempunyai persentase 0%, ini menunjukkan data bisa di olah secara lebih lanjut.

Tabel 2. Jenis Kelamin Responden

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	87	54,38%
2	Perempuan	73	45,63%
<b>Jumlah</b>		160	100%

Sumber : Data diproses menggunakan Smart-PLS4 (2025)

Dari hasil dalam tabel dapat dikelompokkan menjadi dua jenis kelamin responden, jumlah responden 160 orang karyawan yang berada di wilayah kota semarang, 87 orang mempunyai jenis kelamin laki-laki yang menunjukkan jumlah persentase 54,38% dari keseluruhan jumlah responden, sedangkan sisanya merupakan jenis kelamin perempuan yang mempunyai jumlah 73 orang karyawan dan menunjukkan jumlah persentase 45,63%, jika di bandingkan dengan jumlah perempuan maka hasilnya sebih banyak jumlah responden laki-laki. Jika kedua jenis kelamin laki-laki dan perempuan di jumlahkan maka hasilnya akan tetap sama yaitu 160 orang responden dan persentasenya menunjukkan di angka 100%.

Tabel 3. Data Klasifikasi Responden Berdasarkan Usia

No	Umur	jumlah	Persentase
1	< 20 Tahun	6	3,75%
2	21-25 Tahun	92	57,5%
3	26-30 Tahun	42	26,25%
4	31-35 Tahun	16	10%
5	36-40 Tahun	4	2,5%
Total		160	100%

Sumber : Data diproses menggunakan Smart-PLS4 (2025)

Tabel diatas menyajikan data dari 160 responden, kelompok usia yang terlibat dalam penelitian ini berkisar antara di bawah 20 tahun hingga 40 tahun. Rentang usia tersebut kebanyakan dari generasi z kemudian di susul oleh generasi milenial, yang saat ini merupakan kelompok terbesar dalam dunia kerja. Sebaran data menunjukkan bahwa sebanyak 6 responden (3,75%) termasuk kedalam kelompok diusia 20 tahun kebawah. Kelompok usia 20 hingga 25 tahun mendominasi dengan jumlah 92 orang atau setara dengan 57,5% dari total responden, menjadikannya kelompok terbanyak dalam kelompok usia dipenelitian. Selanjutnya, kelompok responden rentan usia 25 hingga 30 tahun berjumlah 42 orang (26,25%), sedangkan yang berusia 30 hingga 35 tahun tercatat sebanyak 16 orang (10%). Kelompok usia paling sedikit berada pada rentang 35 hingga 40 tahun dengan hanya 4 responden, atau sekitar 2,5% dari keseluruhan sampel. Temuan ini memperkuat fakta bahwa rentang usia 20–25 tahun merupakan kategori usia dominan di lingkungan kerja saat ini, khususnya di kalangan karyawan perusahaan yang menjadi objek penelitian.

Tabel 4. Tingkat Pendidikan Responden

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	Sekolah Menengah Pertama (SMP)	5	3,13%
2	Sekolah Menengah Atas/Kejuruan (SMA/K)	107	66,88%
3	Diploma Tiga (D3)	13	8,13%
4	Sarjana/Strata1 (S1)	34	21,25%
5	Magister/Strata2 (S2)	1	0,63%
Jumlah		160	100%

Sumber : Data diproses menggunakan Smart-PLS4 (2025)

Dalam penelitian ini tingkat pendidikan responden didominasi oleh pendidikan terakhir tingkat jenjang sekolah menengah ata/kejuruan(SMA/K) dengan jumlah 107 orang atau mempunyai persentase 66,88% dari total keseluruhan 160 jumlah responden. Ini menggambarkan partisipasi peserta yang mengikuti survey memiliki jenjang akhir pendidikan tingkat SMA/K menjadi dominan karena banyak tenaga kerja dalam sektor industri dan jasa yang hanya memerlukan keterampilan teknis serta pengalaman kerja tanpa keharusan menempuh pendidikan di jenjang yang lebih tinggi.

Kemudian terdapat 34 responden atau memiliki persentase di angka 21,25%, yang menunjukkan bahwa sebagian pekerja telah menyelesaikan pendidikan tinggi dan berpotensi menduduki posisi yang lebih strategis dalam sebuah perusahaan di kota Semarang. Diploma tiga (D3) sebanyak 13 orang karyawan atau sekitar 8,13%. Kemudian jenjang pendidikan yang ada di sekolah menengah pertama/SMP berjumlah 5 setara dengan persentase 3,13% dan kelompok paling sedikit di tingkat magister (S2) dengan hanya memiliki 1 responden jika dilihat dalam persentase yaitu 0,63%.Data diatas menggambarkan bahwa sebagian besar tenaga kerja di wilayah kota Semarang sebagai tampet penelitian dari kalangan dengan tingkat pendidikan Sekolah Menengah Atas/Kejuruan (SMA/K) dan sarjanah (S1). Hal ini relevan dalam memahami bagaimana tingkat pendidikan dapat mempengaruhi kepuasan kerja, Sesuai dengan semua variabel.

#### 4.2 Analisis Statistik Deskriptif Variabel

Pada bagian analisis deskriptif variabel digunakan pengukuran hasil indeks di setiap isi dari pertanyaan perindikator di dalam kuesioner yang telah diterima oleh semua responden untuk mendapatkan reaksi

disetiap kategori pertanyaan, perhitungan ini menggunakan skala likert dimana kriteria skor penilaian paling tinggi 5, dan skor penilaian terendah 1, sehingga dapat dikelompokkan kedalam 3(tiga) kelompok. Berikut ini rumus untuk mengetahui nilai setiap indeks :

$$\text{Rumus} = \frac{5-1}{3} = \frac{4}{3} = 2,33$$

Dari rumus diatas dapat kita kelompokkan kedalam tiga kategori dari skala likert diantaranya yaitu : Dari skala nilai 1,00 – 2,33 memiliki nilai yang rendah, skala nilai 2,34 – 3,66 dianggap sedang kemudian skala nilai dari 3,67 – 5,00 dianggap tinggi.

Table 5. Analisis Variabel Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja									
Indikator		STS	TS	N	S	SS	Jumlah	Mean	Keterangan
pekerjaan itu sendiri.	F	1	5	18	92	44	160	4,08	Tinggi
	FS	1	10	54	368	220	653		
hubungan dengan atasan, teman sekerja.	F	2	6	20	90	42	160	4,03	Tinggi
	FS	2	12	60	360	210	644		
Promosi.	F	3	7	22	85	43	160	3,99	Tinggi
	FS	3	14	66	340	215	638		
gaji atau upah.	F	1	4	15	94	46	160	4,13	Tinggi
	FS	1	8	45	376	230	660		
Rata-rata Nilai Indeks Variabel								4,06	Tinggi

Sumber : Data diproses menggunakan Smart-PLS4 (2025)

Berdasarkan hasil analisis data, tingkat kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan tergolong tinggi untuk kategorinya, dengan rata-rata nilai indeks variabel 4,06. Terdapat empat pertanyaan utama yang dianalisis. Pertanyaan di Indikator pekerjaan itu sendiri memperoleh nilai mean sebesar 4,08, mereka puas dengan tanggung jawab yang dibebankan kepada responden. Selanjutnya, pertanyaan mengenai hubungan kepada atasan maupun teman sekerja mencatat nilai mean 4,03, mengindikasikan hubungan kerja yang cukup harmonis dan kondusif di lingkungan kerja.

Untuk indikator promosi, meskipun memperoleh nilai mean yang sedikit lebih rendah yaitu 3,99, namun masih berada dalam kelompok tinggi karena kurang dari 5,00. Hal ini menggambarkan bahwa kepuasan dalam promosi karyawan di kota semarang masih memiliki kesempatan untuk meneruskan karir yang lebih baik lagi. Indikator terakhir yaitu Indikator gaji atau upah memiliki nilai mean tertinggi, yaitu 4,13, mengindikasikan bahwa kompensasi finansial yang diterima karyawan dirasa cukup memadai dan memuaskan. Secara keseluruhan, keempat indikator tersebut mendukung kesimpulan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan berada pada level tinggi, yang tentunya menjadi modal penting bagi peningkatan produktivitas dan loyalitas kerja.

Table 6. Analisis Deskriptif Variabel Lingkungan Kerja

Lingkungan Kerja									
Indikator		STS	TS	N	S	SS	Jumlah	Mean	Keterangan
Pemimpin yang mendukung pekerja	F	2	5	20	88	45	160	4,06	Tinggi
	FS	2	10	60	352	225	649		
Kerja sama antar team di perusahaan	F	1	6	18	90	45	160	4,08	Tinggi
	FS	1	12	54	560	225	652		

Informasi dan arahan yang jelas	F	4	10	25	85	36	160	3,86	Tinggi
	FS	4	20	75	225	180	619		
Rata-rata Nilai Indeks Variabel								4,00	Tinggi

Sumber : Data diproses menggunakan Smart-PLS4 (2025)

Hasis analisis responden secara deskriptif variabel lingkungan kerja, dapat di ambil kesimpulan dari hasil uji tersebut yang memperoleh angka 4,00 dimana angan tersebut termasuk kedalam kategori tinggi karena menduduki di 3,67 – 5,00 sebagaimana keterangan diklasifikasi. Angka yang diperoleh mempunyai arti sebagian besar responden memberikan penilaian positif terhadap lingkungan kerja ditempat mereka melakukan pekerjaan. Hal ini mengindikasikan bahwasanya di lingkungan mereka bekerja mendukung untuk aktivitas pekerjaan dan perusahaan mampu memberikan rasa nyaman secara umum, komponen dari pertanyaan di kuesioner seperti komunikasi, kerja sama dan kejelasan instruksi dinilai positif oleh responden.

Table 7. Analisis Variabel Work Life Balance

<i>Work Life Balance</i>									
Indikator		STS	TS	N	S	SS	Jumlah	Mean	Keterangan
Keseimbangan waktu	F	3	7	22	85	43	160	3,99	Tinggi
	FS	3	14	66	340	215	638		
Keseimbangan tanggung jawab	F	2	6	19	89	44	160	4,04	Tinggi
	FS	2	12	57	356	220	647		
Keseimbangan Kepuasan	F	4	8	23	84	41	160	3,94	Tinggi
	FS	4	16	69	336	205	630		
Rata-rata Nilai Indeks Variabel								3,99	Tinggi

Sumber : Data diproses menggunakan Smart-PLS4 (2025)

Dalam analisis variabel keseimbangan kerja dan pribadi atau work-life balance menggambarkan nilai variabel keseluruhan berada pada nilai 3,99 nilai tersebut juga termasuk kedalam kategori tinggi karena berada di antara 3,67 – 5,00 dengan angka tersebut sudah mengartikan bahwa responden condong kedalam, mampu mengelola antara tanggung jawab pekerjaan dan pribadi. Work life balance dilihat dari segi waktu yang cukup, keterlibatan dan kepuasan dalam menjalankan semua aktivitaasnya yang berada di dunia kerja maupun kehidupan pribadinya. Nilai ini mengidikasikan bahwa responden yang mengisi tidak keberatan dalam menjalankan aktivitas pekerjaan dan tidak mengganggu aspek pribadinya.

#### 4.3 Hasil Analisis Outer Model

Table 8. Koefisien Determinansi

Variabel	Indikator	Loadig Faktor	Keteraangan
Lingkungan Kerja	Pemimpin yang mendukung pekerja	0.827	Valid
	Keseimbangan tanggung jawab	0.740	Valid
	Informasi dan arahan yang jelas	0.842	Valid
<i>Work Life Balance</i>	Keseimbangan waktu	0.916	Valid
	Keseimbangan tanggung jawab	0.900	Valid
	Keseimbangan Kepuasan	0.829	Valid
Kepuasan Kerja	pekerjaan itu sendiri	0.842	Valid
	hubungan dengan atasan, teman sekerja	0.840	Valid
	Promosi	0.822	Valid
	gaji atau upah	0.809	Valid

Sumber : Data diproses menggunakan Smart-PLS4 (2025)

Analisis koefisien determinansi dalam tabel menunjukkan seluruh loading faktor mempunyai nilai diatas 0.70 ini menandakan bahwa uji koefisien valid sesuai dengan kriteria penelitian. Secara rinci, nilai untuk masing-masing indikator adalah lingkungan kerja dengan “Pemimpin yang mendukung pekerja” berjumlah 0,827, kemudian “Keseimbangan tanggung jawab” berjumlah 0,740, dan “Informasi dan arahan yang jelas” berjumlah 0,842. Nilai setiap jumlah ini mengindikasikan bahwa seluruh indikator tersebut secara signifikan merefleksikan konstruk Lingkungan Kerja.

Pada bagian variabel Work-Life Balance, ketiga indikator yang digunakan juga menunjukkan nilai outer loading yang tinggi, yaitu 0,916, bagian “Keseimbangan waktu” kemudian “Keseimbangan tanggung jawab” berjumlah 0,900, dan “Keseimbangan Kepuasan” berjumlah 0,829. Jumlah nilai ini menggambarkan indikator dalam variabel work-life balance memberikan kontribusi yang kuat dalam mengukur konstruk dan dengan demikian dapat dianggap valid secara konvergen.

Sementara itu, pada variabel Kepuasan Kerja, keempat indikator yang digunakan juga memiliki nilai outer loading yang memenuhi kriteria validitas konvergen, dengan rincian sebagai berikut: “pekerjaan itu sendiri” berjumlah 0,842, “hubungan dengan atasan, teman sekerja” berjumlah 0,820, “Promosi” berjumlah 0,822, dan “gaji atau upah” berjumlah 0,809. Seluruh nilai menggambarkan indikator tersebut mampu menggambarkan variabel Kepuasan Kerja secara akurat dan representatif. Secara keseluruhan, hasil dari analisis menggambarkan keseluruhan indikator didalam variabel yang digunakan telah memenuhi persyaratan karena sudah memiliki nilai di loading faktor > 0,70.

Table 9. Discriminan Validity

	Kepuasan kerja	Lingkungan kerja	Work-life balance
Kepuasan kerja			
Lingkungan kerja	0.786		
Work-life balance	0.846	0.741	

Sumber : Data diproses menggunakan Smart-PLS4 (2025)

Uji validitas diskriminan pada penelitian dilakukan dengan menggunakan metode Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Berdasarkan hasil analisis data, seluruh nilai HTMT antar konstruk tercatat tidak melebihi Batasan maksimumnya sebesar 0,90. Hal ini mengindikasikan bahwa model penelitian telah memenuhi kriteria validitas diskriminan secara memadai. Secara rinci, nilai HTMT antara konstruk variabel kepuasan kerja maupaun lingkungan kerja memiliki nilai 0,786, sedangkan variabel kepuasan kerja dengan work-life balance memiliki sejumlah nilai sebesar 0,846. Sementara itu, nilai HTMT antara Lingkungan Kerja dengan Work-Life Balance tercatat sebesar 0,741. Seluruh nilai menggambarkan keseluruhan konstruk dalam model memiliki perbedaan konseptual yang jelas satu sama lain, sehingga tidak ditemukan adanya isu multikolinearitas atau masalah diskriminasi antar variabel laten.

Table 10. Analisis Reliabilitas dan Validitas Konstruk

Variabel	Cronbach’s Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kepuasan Kerja	0.842	0.843	0.678
Lingkungan Kerja	0.729	0.747	0.647
Work Life Balance	0.857	0.858	0.779

Sumber : Data diproses menggunakan Smart-PLS4 (2025)

Analisis realibilitas dan validitas kontruk dalam penelitian memakai nilai Cronbach’s Alpha. Hasil analisis tabel memberikan petunjuk seluruh variabel memiliki nilai yang melebihi 0,70 ini merupakan batas ambang minimum sedangkan di tabel melebihi semua, yang menunjukkan reliabilitas internal yang baik. Secara spesifik, nilai Cronbach’s Alpha untuk variabel Kepuasan Kerja adalah sebesar 0,842, variabel Lingkungan Kerja sebesar 0,729, dan variabel Work-Life Balance sebesar 0,857. Temuan ini menegaskan bahwa ketiga konstruk dalam penelitian memiliki konsistensi internal yang memadai.

Selanjutnya, hasil uji Composite Reliability (CR) juga mendukung reliabilitas instrumen yang digunakan. Seluruh variabel memperoleh nilai CR yang melebihi ambang batas minimum 0,7, yaitu Kepuasan Kerja sebesar 0,894, Lingkungan Kerja sebesar 0,846, dan Work-Life Balance sebesar 0,914. Dengan demikian, konstruk-konstruk tersebut dinilai memiliki keandalan komposit yang sangat baik. Selain itu, pengujian Average Variance Extracted (AVE) juga menunjukkan hasil yang memenuhi syarat validitas konvergen. Nilai AVE untuk masing-masing konstruk adalah Kepuasan Kerja sebesar 0,678, Lingkungan Kerja sebesar 0,647, dan Work-Life Balance sebesar 0,779. Nilai tersebut telah menjelaskan lebih dari 50% variabel dari setiap konstruk, indikator pembentuknya, artinya validitas konvergen telah terpenuhi dengan baik dalam model.

#### 4.4 Analisis Inner Model

Table 11. R-Square (Koefisien Determinasi)

	R-Square	R-Square adjusted
Kepuasan Kerja	0.577	0.572

Sumber : Data diproses menggunakan Smart-PLS4 (2025)

Tabel diatas menunjukkan hasil analisis terhadap nilai R-square menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja dan Work-Life Balance secara bersama-sama mampu menjelaskan 57,7% variasi yang terjadi pada variabel Kepuasan Kerja ( $R^2 = 0,577$ ). Persentase ini mengindikasikan bahwa model penelitian memiliki tingkat akurasi yang cukup memadai, karena lebih dari separuh variabilitas pada kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh kedua variabel independent.

Berdasarkan kriteria interpretasi nilai R-square, hasil dari analisis di atas termasuk kedalam kategori moderat hingga kuat, yang berarti model struktural yang digunakan memiliki daya prediksi yang baik terhadap konstruk endogen. Adapun sisanya, yaitu sebesar 42,3%, kemungkinan diterangkan dalam bentuk variabel lainnya seperti kinerja, motivasi maupun efikasi diri, ataupun faktor dari individu yang memang tidak tercantum

Table 12. f-Square (Uji Ukuran Pengaruh Parsial)

	Kepuasan Kerjaa
Kepuasan Kerja	
Lingkungan Kerja	0.141
Work Life Balance	0.440

Sumber : data primer yang diolah (2025)

Hasil dari analisis penelitian dalam tabel nilai f-square ( $f^2$ ), diketahui Lingkungan Kerja memiliki total nilai sejumlah 0,141, menurut pedoman interpretasi termasuk dalam kategori pengaruh sedang terhadap variabel Kepuasan Kerja. Sementara itu, Work-Life Balance menunjukkan nilai  $f^2$  sejumlah 0,440, termasuk diklasifikasikan sebagai pengaruh besar. Temuan dari penelitian menunjukkan bahwa dari dua variabel bebas yang diteliti, Work-Life Balance memberikan kontribusi lebih signifikan dalam memengaruhi Kepuasan Kerja karyawan dibandingkan dengan Lingkungan Kerja. Sehingga disimpulkan bahwasannya upaya organisasi untuk menciptakan keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan dan pribadinya memiliki dampak yang lebih kuat dalam meningkatkan tingkat kepuasan kerja.

Table 13. Uji Hipotesis (Path Coefficients)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Hasil Hipotesis
Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja	0.305	0.313	3.178	0.001	Diterima
Work Life Balance → Kepuasan Kerja	0.538	0.531	5.765	0.000	Diterima

Sumber : Data diproses menggunakan Smart-PLS4 (2025)

Berdasarkan hasil pengujian path coefficients, diketahui bahwa : Uji hipotesis (path coefficients) memperoleh hasil dimana lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja menghasilkan nilai koefisien sebesar 0.305, dengan tabel di sampingnya contoh rata-rata sebesar 0.313 kemudian t-statistik menunjukkan nilai sebesar 3.178 dan p-value 0.001 hasil ini menunjukkan nilai yang signifikan jadi lingkungan kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja secara positif dan signifikan secara statistic.

Sementara itu, hasil dari work-life balance terhadap kepuasan kerja juga menunjukkan hasil lebih kuat ketimbang sebelumnya dengan nilai koefisien sebesar 0.538 kemudian tabel sebelahnya contoh rata-rata sebesar 0.531 kemudian jumlah nilai dari t-statistik sebesar 5.765 dan p-value 0.000 hasil ini menggambarkan nilai yang signifikan, jadi work-life balance dapat mempengaruhi kepuasan kerja secara positif dan signifikan secara statistic. Bahkan dibandingkan dengan lingkungan kerja maka work-life balance lebih dominan dalam hasil ini.

Bisa diambil kesimpulan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor selain material, kedua hipotesis diatas dapat diterima dimana nilai dari work-life balance lebih besar dan berkontribusi lebih terhadap kepuasan kerja ketimbang lingkungan pekerjaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sebagaimana dibuktikan dengan nilai koefisien 0,305 dan p-value 0,001 (<0,05). Temuan ini mengindikasikan bahwa suasana kerja yang nyaman, kerja sama antar tim, serta dukungan dari pimpinan dapat meningkatkan rasa puas karyawan dalam menjalani tanggung jawabnya. Hal ini sejalan dengan Teori Dua Faktor Herzberg, di mana lingkungan kerja termasuk dalam kategori faktor higienis yang berfungsi sebagai syarat dasar untuk menciptakan kenyamanan kerja. Ketika kondisi kerja fisik dan psikologis dipenuhi, karyawan akan merasa lebih termotivasi dan loyal terhadap organisasi. Dukungan yang diberikan oleh atasan serta kejelasan dalam instruksi kerja menciptakan rasa aman dan menurunkan tingkat stres dalam bekerja, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja.

Sementara itu, work-life balance juga terbukti memiliki pengaruh yang lebih besar dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai koefisien sebesar 0,538 dan p-value 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan karyawan dalam menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaan menjadi faktor kunci dalam menciptakan kepuasan kerja. Temuan ini konsisten dengan Spillover Theory, yang menyatakan bahwa ketidakseimbangan dalam satu aspek kehidupan (misalnya pekerjaan) akan berdampak negatif pada aspek lainnya (kehidupan pribadi), dan sebaliknya. Ketika perusahaan memberikan fleksibilitas waktu, ruang untuk kehidupan sosial, dan kebijakan yang mendukung peran ganda karyawan, maka karyawan akan merasa dihargai secara utuh sebagai individu, bukan hanya sebagai pekerja. Kondisi ini mendorong terbentuknya kepuasan secara intrinsik karena karyawan dapat menjalankan peran di dua dunia tanpa merasa terbebani. Hasil ini juga diperkuat oleh berbagai penelitian sebelumnya (Pratama & Setiadi, 2021) dan (Puspitawati & Mujiati, 2023) yang menunjukkan bahwa generasi muda saat ini menempatkan keseimbangan hidup-kerja sebagai prioritas utama dalam memilih dan mempertahankan pekerjaan. Di Kota Semarang, di mana mayoritas responden adalah generasi Z dengan usia 21–25 tahun, work-life balance menjadi faktor penting yang mampu menjawab kebutuhan psikologis dan gaya hidup karyawan masa kini.

## 5. Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian diatas yang sudah banyak diuraikan sebelumnya, kemudian dapat kita simpulkan beberapa hal sebagai berikut :

1. Lingkungan Kerja memiliki peran positif dan signifikan kepada Kepuasan Kerja. Temuan penelitian menunjukkan bahwa semakin baik kualitas lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka tingkat kepuasan kerja akan semakin tinggi. (Sifah Fauziah et al., 2020) menambahkan bahwa suasana kerja fisik dan psikologis yang tidak mendukung dapat menyebabkan penurunan produktivitas dan kepuasan kerja. Faktor-faktor seperti kenyamanan kerja, komunikasi yang efektif, serta koordinasi yang optimal turut berkontribusi dalam menciptakan kepuasan kerja, khususnya pada karyawan di wilayah Kota Semarang.
2. Work-Life Balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi merupakan aspek penting yang turut menentukan tingkat kepuasan kerja. Karyawan yang mampu mengelola waktu secara seimbang, memiliki fleksibilitas kerja, serta memperoleh ruang untuk menjalani kehidupan pribadi cenderung merasa lebih puas dalam menjalankan pekerjaannya.

### 5.1 Keterbatasan penelitian

1. Keterbatasan dari penelitian ini dalam hal cakupan objek studi yang hanya difokuskan pada karyawan di wilayah Kota Semarang. Oleh karena itu, hasil temuan belum dapat digeneralisasi ke populasi yang lebih luas, baik di daerah lain maupun di sektor industri yang berbeda.
2. Keterbatasan lainnya terletak pada pendekatan kuantitatif yang digunakan secara penuh dalam penelitian ini. Meskipun pendekatan ini unggul dalam hal analisis statistik, namun kurang mampu menggali makna yang lebih mendalam terkait persepsi subjektif karyawan. Kemudian sebagai peneliti lanjutan disarankan untuk menggunakan kualitatif atau metode campuran (mixed method) agar dapat memperoleh pemahaman yang lebih menyeluruh dan mendalam.

## Ucapan Terima Kasih

Akhir dari penghujung penelitian ini tidak lupa mengucapkan rasa syukur dan hormat, penulis memberikan rasa terimakasih terhadap semua pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung dalam menjalani proses penyusunan penelitian. Adapun pihak khusus disampaikan kepada :

1. Tuhan Yang Maha Esa, atas rahmat dan kekuatan yang senantiasa diberikan sehingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik.
2. Orang tua tercinta, Sakomti dan Jama'i, atas segala doa, dukungan moral, dan materi yang telah menjadi sumber kekuatan bagi penulis selama menempuh pendidikan.

## Reference

- Asty Almaida, & Purnomo, S. (2021). Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Satuan Polisi Lalu Lintas Polrestabes Makassar. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 2(1), 19–32. <https://doi.org/10.35912/simo.v2i1.363>
- Dalena, M. N. R., Syarif Ali, & Ediwarman. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Wisma Sehati BSD Tangerang Selatan. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 1(2), 115–136. <https://doi.org/10.35912/simo.v1i2.712>
- Danang Sunyoto, & M. Alfatah Kalijaga. (2022). Peran Persepsi Dukungan Organisasional Dan Keadilan Distributif Pada Kinerja Kelompok. *Juremi: Jurnal Riset Ekonomi*, 1(3), 719–730. <https://doi.org/10.53625/juremi.v1i3.2094>
- Elshaer, I. A., Azazz, A. M. S., Kooli, C., Aljoghaiman, A., Elsayy, O., & Fayyad, S. (2025). *Green Transformational Leadership 's Impact on Employee Retention : Does Job Satisfaction and Green Support Bridge the Gap ?* 1–24.
- Farda Oriza Wijaya Putri. (2017). *Faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja karyawan*. 2(2), 2–4.
- Farkhan, M., & JS Pareke, F. (2024). Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja, Stres Kerja dan Perilaku Keselamatan terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai BPBD Provinsi Bengkulu. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(4), 3958–3968. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i4.771>

- Frederick Herzberg, Bernard Mausner, & Barbara Bloch Snyderman. (1959). *濟無No Title No Title No Title*. 1–23.
- Heriyanto, R. E. P., Tanuwijaya, J., & Putra, A. W. G. (2023). Pengaruh Co-Worker Relationship, Job Mismatch, Work-Life Balance Terhadap Job Satisfaction Dan Turnover Intention. *Edunomika*, 1, 1–12. file:///C:/Users/dinor/OneDrive/Documents/JURNAL WLB Seminar MSDM/10686-32809-2-PB.pdf
- Irvani, T., Nurhidayati, A., & Sari, D. A. (2021). The effect of compensation, motivation on performance with job satisfaction as an intervening variable (case study on casual daily workers department of public works and spatial planning of rembang regency) kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Inspirasi Ekonomi*, 3(2), 2503–3123.
- Isabella, Jasmine, & Edalmen. (2020). *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Sebagai Mediasi*.
- JobStreet.com. (2022). *73% Karyawan Tidak Puas dengan Pekerjaan Mereka, Mengapa? 2022*. <https://id.jobstreet.com/id/career-advice/article/73-karyawan-tidak-puas-dengan-pekerjaan-mereka>
- Joseph F. Hair JR, Black, W. C., & J.Babin, B. (2020). Preparation and characterization of nonwoven fibrous biocomposites for footwear components. In *Polymers* (Vol. 12, Issue 12, pp. 1–18). <https://doi.org/10.3390/polym12123016>
- Lumunon, R. R., Sendow, G. M., & Uhing, Y. (2019). Pengaruh Work Life Balance, Kesehatan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Tirta Investama (Danone) Aqua Airmadidi the Influence of Work Life Balance, Occupational Health and Workload on Employee Job Satisfaction Pt. Tirta Investama. *Jurnal EMBA*, 7(4), 4671–4680.
- Luthfiana, H., & Rianto, M. R. (2023). Literature Review terhadap Kepuasan Kerja: Pengaruh Komunikasi dan Lingkungan Kerja. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 4(1), 27–37. <https://doi.org/10.35912/simo.v4i1.1729>
- Montol, G. W., Nelwan, O. S., & Walangitan, M. D. (2022). Pengaruh Pelatihan, Kepuasan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Di Pt Hasjrat Abadi Tendeand Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(2), 569. <https://doi.org/10.35794/emba.v10i2.39369>
- Muhammad Tafri Priarso, Prastiyo Diatmono, & Siti Mariam. (2018). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Yang Di Mediasi Oleh Variabel Kepuasan Kerja Pada Pt Gynura Consulindo*.
- Novia Sulistyawati, Iwan Kresna Setyadi, & Jubaedah Nawir. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Millennial. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 3(1), 183–197. <https://doi.org/10.35912/simo.v3i1.680>
- Pratama, H. P., & Setiadi, I. K. (2021). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Milennial Perusahaan Startup Di Jakarta. *Business Management Analysis Journal (BMAJ)*, 4(2), 25–39. <https://doi.org/10.24176/bmaj.v4i2.6602>
- Puspitawati, D., & Mujiati, N. W. (2023). Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Di Kantor Camat Kecamatan Mengwi. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 12(5), 460. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2023.v12.i05.p02>
- PwC.com. (2023). *Survei: 75 Persen Orang Indonesia Puas dengan Pekerjaannya*. 2023. <https://www.pwc.com/id/en/media-centre/pwc-in-news/2023/indonesian/survei-75-persen-orang-indonesia-puas-dengan-pekerjaannya-anda.html>
- Saputra, A. A. (2021). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Technomedia Journal*, 7(1), 68–77. <https://doi.org/10.33050/tmj.v7i1.1755>
- Sifah Fauziah, Syarif Ali, & Ediwarman. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Keo San Indonesia. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 1(2), 101–113. <https://doi.org/10.35912/simo.v1i2.671>
- Sucianti, R., Amiah, R., Natsir, A. W., Elviani, A., Tinggi, S., Ekonomi, I., Buana, P., & Talenta, M. (2025). *YUME: Journal of Management Manajemen Talenta Berbasis Green HRM: Strategi Keberlanjutan SDM dalam Mendukung Praktik ESG di Era*. 8(2), 301–310.
- Sugiyono. (2013). *metode-penelitian-kuantitatif-kualitatif-dan-rampd-p-div*.
- Sukardi, A., & Hendra Saputro, A. (2024). Pengaruh Komunikasi, Work-Life Balance Dan Lingkungan

- Kerja Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Papandayan Cocoa Industries Bandung. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 10(1), 186–195. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i1.1772>
- Tamali, H., & Munasip, A. (2019). Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 55–68. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3403>
- Triatmojo, P., Hasanah, K., & Dessyarti, R. S. (2023). *SIMBA SEMINAR INOVASI MANAJEMEN BISNIS DAN AKUNTANSI 6 PENGARUH RELIGIUSITAS DAN WORKPLACE SPIRITUALITY TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING Pungky*. *September*, 383–395.
- Vahera, D., & Onsardi, O. (2021). Analisis gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Manajemen Modal Insani Dan Bisnis*, 2(1), 58–67.
- Yuliantini, T., & Santoso, R. (2020). Pengaruh lingkungan kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja Karyawan Pt Travelmart Jakarta Pusat. *Jurnal Manajemen Oikonomia*, 16(1), 1–13. <http://journal.unas.ac.id/oikonamia/article/view/1153/941>
- Asty Almaida, & Purnomo, S. (2021). Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Satuan Polisi Lalu Lintas Polrestabes Makassar. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 2(1), 19–32. <https://doi.org/10.35912/simo.v2i1.363>
- Dalena, M. N. R., Syarif Ali, & Ediwarman. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Wisma Sehati BSD Tangerang Selatan. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 1(2), 115–136. <https://doi.org/10.35912/simo.v1i2.712>
- Danang Sunyoto, & M. Alfatah Kalijaga. (2022). Peran Persepsi Dukungan Organisasional Dan Keadilan Distributif Pada Kinerja Kelompok. *Juremi: Jurnal Riset Ekonomi*, 1(3), 719–730. <https://doi.org/10.53625/juremi.v1i3.2094>
- Elshaer, I. A., Azazz, A. M. S., Kooli, C., Aljoghaiman, A., Elsayy, O., & Fayyad, S. (2025). *Green Transformational Leadership 's Impact on Employee Retention : Does Job Satisfaction and Green Support Bridge the Gap ?* 1–24.
- Farda Oriza Wijaya Putri. (2017). *Faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja karyawan*. 2(2), 2–4.
- Farkhan, M., & JS Pareke, F. (2024). Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja, Stres Kerja dan Perilaku Keselamatan terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai BPBD Provinsi Bengkulu. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(4), 3958–3968. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i4.771>
- Frederick Herzberg, Bernard Mausner, & Barbara Bloch Snyderman. (1959). *濟無No Title No Title No Title*. 1–23.
- Heriyanto, R. E. P., Tanuwijaya, J., & Putra, A. W. G. (2023). Pengaruh Co-Worker Relationship, Job Mismatch, Work-Life Balance Terhadap Job Satisfaction Dan Turnover Intention. *Edunomika*, 1, 1–12. <file:///C:/Users/dinor/OneDrive/Documents/JURNAL WLB Seminar MSDM/10686-32809-2-PB.pdf>
- Irvani, T., Nurhidayati, A., & Sari, D. A. (2021). The effect of compensation, motivation on performance with job satisfaction as an intervening variable (case study on casual daily workers department of public works and spatial planning of rembang regency) kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Inspirasi Ekonomi*, 3(2), 2503–3123.
- Isabella, Jasmine, & Edalmen. (2020). *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Sebagai Mediasi*.
- JobStreet.com. (2022). *73% Karyawan Tidak Puas dengan Pekerjaan Mereka, Mengapa?* 2022. <https://id.jobstreet.com/id/career-advice/article/73-karyawan-tidak-puas-dengan-pekerjaan-mereka>
- Joseph F. Hair JR, Black, W. C., & J.Babin, B. (2020). Preparation and characterization of nonwoven fibrous biocomposites for footwear components. In *Polymers* (Vol. 12, Issue 12, pp. 1–18). <https://doi.org/10.3390/polym12123016>
- Lumunon, R. R., Sendow, G. M., & Uhing, Y. (2019). Pengaruh Work Life Balance, Kesehatan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Tirta Investama (Danone) Aqua Airmadidi the Influence of Work Life Balance, Occupational Health and Workload on Employee Job Satisfaction Pt. Tirta Investama. *Jurnal EMBA*, 7(4), 4671–4680.

- Luthfiana, H., & Rianto, M. R. (2023). Literature Review terhadap Kepuasan Kerja: Pengaruh Komunikasi dan Lingkungan Kerja. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 4(1), 27–37. <https://doi.org/10.35912/simo.v4i1.1729>
- Montol, G. W., Nelwan, O. S., & Walangitan, M. D. (2022). Pengaruh Pelatihan, Kepuasan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Di Pt Hasjrat Abadi Tendeand Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(2), 569. <https://doi.org/10.35794/emba.v10i2.39369>
- Muhammad Tafri Priarso, Prastiyo Diatmono, & Siti Mariam. (2018). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Yang Di Mediasi Oleh Variabel Kepuasan Kerja Pada Pt Gynura Consulindo.*
- Novia Sulistyawati, Iwan Kresna Setyadi, & Jubaedah Nawir. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Millennial. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 3(1), 183–197. <https://doi.org/10.35912/simo.v3i1.680>
- Pratama, H. P., & Setiadi, I. K. (2021). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Milenial Perusahaan Startup Di Jakarta. *Business Management Analysis Journal (BMAJ)*, 4(2), 25–39. <https://doi.org/10.24176/bmaj.v4i2.6602>
- Puspitawati, D., & Mujiati, N. W. (2023). Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Di Kantor Camat Kecamatan Mengwi. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 12(5), 460. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2023.v12.i05.p02>
- PwC.com. (2023). *Survei: 75 Persen Orang Indonesia Puas dengan Pekerjaannya.* 2023. <https://www.pwc.com/id/en/media-centre/pwc-in-news/2023/indonesian/survei-75-persen-orang-indonesia-puas-dengan-pekerjaannya-anda.html>
- Saputra, A. A. (2021). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Technomedia Journal*, 7(1), 68–77. <https://doi.org/10.33050/tmj.v7i1.1755>
- Sifah Fauziah, Syarif Ali, & Ediwarman. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Keo San Indonesia. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 1(2), 101–113. <https://doi.org/10.35912/simo.v1i2.671>
- Sucianti, R., Amiah, R., Natsir, A. W., Elviani, A., Tinggi, S., Ekonomi, I., Buana, P., & Talenta, M. (2025). *YUME: Journal of Management Manajemen Talenta Berbasis Green HRM: Strategi Keberlanjutan SDM dalam Mendukung Praktik ESG di Era.* 8(2), 301–310.
- Sugiyono. (2013). *metode-penelitian-kuantitatif-kualitatif-dan-rampd-p-div.*
- Sukardi, A., & Hendra Saputro, A. (2024). Pengaruh Komunikasi, Work-Life Balance Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Papandayan Cocoa Industries Bandung. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 10(1), 186–195. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i1.1772>
- Tamali, H., & Munasip, A. (2019). Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 55–68. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3403>
- Triatmojo, P., Hasanah, K., & Dessyarti, R. S. (2023). *SIMBA SEMINAR INOVASI MANAJEMEN BISNIS DAN AKUNTANSI 6 PENGARUH RELIGIUSITAS DAN WORKPLACE SPIRITUALITY TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING Pungky.* September, 383–395.
- Vahera, D., & Onsardi, O. (2021). Analisis gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Manajemen Modal Insani Dan Bisnis*, 2(1), 58–67.
- Yuliantini, T., & Santoso, R. (2020). Pengaruh lingkungan kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja Karyawan Pt Travelmart Jakarta Pusat. *Jurnal Manajemen Oikonomia*, 16(1), 1–13. <http://journal.unas.ac.id/oikonamia/article/view/1153/941>